

الملاحق

obeykandi.com

## الملحق (أ)

### أنموذج التصويت المزدوج على الحركات الاستراتيجية

في التصويت المزدوج لكل خلية، سجل عدد الأصوات للمحرك المدرج في أقصى العمود اليميني

المحرك الاستراتيجي	آ	ب	ت	ث	ج	ح	خ	د	ذ	ر
آ	■									
ب		■								
ت			■							
ث				■						
ج					■					
ح						■				
خ							■			
د								■		
ذ									■	
ر										■

obeykandl.com

## الملحق ( ب )

### "مراجعة أداء الفريق الاستراتيجي وأداة الفعل" (STRAT)

لقد تم اختيارك للقيام بعملية مسح لفريق القيادة الاستراتيجية الذي تمثل أحد أعضائه. إن عبارة "فريق القيادة الاستراتيجية" (SLT) تشير بمدلولها إلى أولئك الأفراد الذين يمارسون - بشكل جماعي - تأثيرا نافذا في الواجهة الاستراتيجية لوحدة عمل (تجاري) معينة، أو خط إنتاج، أو وظيفة (تطوير، وهندسة، وتسويق المنتج)، أو قسم، أو شركة. فرق القيادة الاستراتيجية ليست بحاجة لأن تصمم بشكل ظاهر أو منسجم، أو تحمل مسؤولية محددة. إذ يمكن أن تضم أفرادا يتمتعون بعلاقات سلطوية متفاوتة (يتراوح عددهم عادة بين أربعة وأكثر من عشرين شخصا). ولربما يشمل الفريق الذي ستجري عليه العملية توليفة تجمع مرؤوسيك، وزملاءك الذين تعمل معهم غالبا، وموظفين نادرا ما تعمل معهم بشكل مباشر.

استبيان "مراجعة أداء الفريق الاستراتيجي وأداة الفعل" عبارة عن مجموعة من الأسئلة والبنود المصممة خصيصا لمسح آراء أعضاء فريق (أو فرق) القيادة الاستراتيجية في المؤسسة. أما مهمتك، كمتلق لاستمارة عملية المسح هذه، فتتمثل في الإجابة عن الأسئلة والبنود المتصلة بفريق القيادة الاستراتيجية الذي حدد لك. ولسوف تساعدك نتائج هذا المسح (وتساعد أعضاء الفريق) على تحليل القيادة الاستراتيجية في ذلك الفريق وفي المؤسسة عموما.

ضع اسم فريق القيادة الاستراتيجية المعني في المكان المخصص. ثم أجب عن الأسئلة - بطريقة صادقة وسرية - حسبما تنطبق على الفريق، وقبل انتهاء الموعد المحدد. لسوف يظهر التقرير موجزا لإجابات المجموعة، ولن يعرف الأعضاء الآخرون إجاباتك.

اسمك: .....

موعد تسليم الاستمارة:

اسم فريق القيادة الاستراتيجية:

أجب عن بنود الاستبيان حسبما ينطبق وصفها على الفريق المذكور أعلاه.  
بالنسبة لكل بند ، اختر أحد الأرقام لتظهر مدى موافقتك أو رفضك للعبارة التي تصف الفريق.

1=معارض بشدة	2=معارض	3=حيادي	4=موافق	5=موافق تماما
--------------	---------	---------	---------	---------------

1- فريق القيادة الاستراتيجية هذا يعمل بأسلوب منتظم وواقعي على تقدير وتقييم نقاط قوته ومواطن ضعفه المؤسسية

2- فريق القيادة الاستراتيجية هذا يفهم التهديدات المهمة/ ويعرف الفرص المتاحة في البيئة الخارجية

3- فريق القيادة الاستراتيجية هذا يتمتع برؤية مشتركة حول مستقبلنا

4- الأعضاء على جميع المستويات يفهمون أدوارهم في دعم رسالة المؤسسة

5- يواكب الفريق الاتجاهات التنافسية والثقافية والنزعات السائدة في السوق

6- يعلن الفريق بكل وضوح غرضنا الأساسي وقيمنا الجوهرية

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

- 7- يفكر الفريق بشكل شمولي وعالي 1 2 3 4 5
- 8- يشجع الفريق الآخرين على تحسين مهاراتهم عبر تجريب طرائق جديدة أو مختلفة لأداء المهمات 1 2 3 4 5
- 9- هنالك قلة قليلة من الموضوعات غير القابلة للنقاش هنا 1 2 3 4 5
- 10- تتبادل الآراء المخالفة بالترحيب 1 2 3 4 5
- 11- استراتيجيتنا واضحة: حول ما سنفعله، وحول ما نمتنع عن فعله 1 2 3 4 5
- 12- يعمل أعضاء الفريق بانسجام معا 1 2 3 4 5
- 13- يتألف الفريق من أفراد تختلف مواهبهم وتتكامل 1 2 3 4 5
- 14- يتبادل أعضاء الفريق المعلومات بشكل جيد بين بعضهم بعضا 1 2 3 4 5
- 15- يقيم أعضاء الفريق علاقات تفاعلية بناءة مع بعضهم بعضا في جميع أقسام المؤسسة 1 2 3 4 5
- 16- يدعم الفريق بشكل فعال نمو وتطور مهارات المدراء 1 2 3 4 5
- 17- النجاح المهني يعتمد على الأداء لا السياسة 1 2 3 4 5
- 18- يقيم الفريق توازنا مناسباً في التعامل مع الاحتياجات على المدى القريب والبعيد 1 2 3 4 5
- 19- يشجع الفريق ركوب المخاطرة المحسوبة 1 2 3 4 5
- 20- لا يهدر الفريق طاقته ومطاقه الآخرين على الأنشطة غير المثمرة 1 2 3 4 5
- 21- يستجيب الفريق بفعالية للفرص والتحديات في البيئة 1 2 3 4 5

- 22 - يتبادل أعضاء الفريق الثقة والاحترام 1 2 3 4 5
- 23 - يعزز الفريق التعاون - لا التنافس - في كل وحدات وأقسام المؤسسة 1 2 3 4 5
- 24 - تشارك في أفضل ممارسات الأفراد والأقسام 1 2 3 4 5
- 25 - يظهر الفريق مستوى رفيعا من الأمانة والاستقامة 1 2 3 4 5
- 26 - أشعر بالفخر والاعتزاز بالطريقة التي يتعامل من خلالها الفريق مع قضايا الخطأ والصواب 1 2 3 4 5
- 27 - هنالك شعور إيجابي بالعلاقة والنشاط والإثارة يسود المكان هنا 1 2 3 4 5

المصدر:

Copyright 1997, 1999, 2000, Center for Creative Leadership.



الملحق (ج)

بنود "مراجعة أداء الفريق الاستراتيجي وأداة الفعل" (STRAT)

وعمليّة التعلم

تعلم كيفية بلوغ الأهداف	فهم من نكون وإلى أين نريد التوجه	تقويم موقعنا الحالي
<p><b>استراتيجية العمل</b></p> <p>11 - استراتيجية واضحة: حول ما سنتفعله، وحول ما نمتنع عن فعله.</p> <p>8 - يشجع الفريق الآخرين على تحسين مهاراتهم عبر تحريب طرائق جديدة أو مختلفة لأداء المهمات.</p> <p>15 - يقيم أعضاء الفريق العلاقات تفاعلية بنهارة مع بعضهم بعضا في جميع أقسام المؤسسة.</p> <p>16 - يدعم الفريق بشكل فعال نمو وتطور مهارات المدراء.</p> <p>17 - النجاح المهني يعتمد على الأداء لا السياسة.</p> <p>19 - يشجع الفريق ركوب المخاطرة المحسوبة.</p> <p>23 - يبرز الفريق التعاون - لا التنافس - في كل وحدات وأقسام المؤسسة.</p> <p>24 - يشارك في أفضل ممارسات الأفراد والأقسام.</p> <p>27 - هناك شعور إيجابي بالاطاعة والالتزام والإثارة بسود المكان هنا.</p>	<p>3 - فريق القيادة الاستراتيجية هذا يتمتع برؤية مشتركة حول مستقبلنا.</p> <p>6 - يملن الفريق بكل وضوح غرضه الأساسي وقيمه الجوهرية.</p>	<p>1 - فريق القيادة الاستراتيجية هذا يعمل بأسلوب منظم وواقعي على تقدير وتقييم نقاط قوته ومواطن ضعفه المؤسسية.</p> <p>2 - فريق القيادة الاستراتيجية هذا يفهم التهديدات الداعمة/ ويعرف الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.</p> <p>5 - يواكب الفريق الاتجاهات التنافسية والثقافية والفرص المتاحة في السوق.</p>

#### الاتصال في الرحلة

- 4 - الأعضاء على جميع المستويات يفهمون أدوارهم في دعم رسالة المؤسسة.
- 18 - يقيم الفريق توازنا مناسباً في التعامل مع الاحتياجات على المدى القريب والبعيد.
- 20 - لا يهدر الفريق طاقته وطاقته الآخرين على الأنشطة غير المثمرة.
- 21 - يستجيب الفريق بفعالية للفرص والتحديات في البيئة

#### الفاعلية العمومية لفريق القيادة الاستراتيجية

- 7 - يفكر الفريق بشكل شمولي وعالي.
- 9 - هناك قلة قليلة من الموضوعات غير القابلة للنقاش هنا.
- 10 - تتبادل الآراء المخالفة بالترحيب.
- 12 - يعمل أعضاء الفريق بانسجام مع.
- 13 - يتألف الفريق من أفراد تختلف مواهبهم وتكامل.
- 14 - يتبادل أعضاء الفريق المعلومات بشكل جيد بين بعضهم بعضا.
- 22 - يتبادل أعضاء الفريق الثقة والاحترام.
- 25 - يظهر الفريق مستوى رفيعا من الاستقامة والأمانة.
- 26 - أشعر بالثقة والاعتزاز بالطريقة التي يتعامل من خلالها الفريق مع قضايا الخطأ والصواب.

obeykandl.com

## الملحق ( د )

### استخدام "مراجعة أداء الفريق الاستراتيجي وأداة الفعل" (STRAT)

### لتطوير فريق القيادة الاستراتيجية

الغرض من "المراجعة" توليد وإقامة الحوار بين أعضاء فريق القيادة الاستراتيجية حول مهماتهم التي يؤدونها بنجاح وتلك التي تحتاج إلى تحسين أدائهم لها. لكن لم تثبت صلاحيتها وفعاليتها في مطلق الأحوال. أي لا يمكن القول إن الفرق التي تسجل عددا أكبر من النقاط (=الأرقام) في "المراجعة" هي بالضرورة أفضل وأكفاً من تلك التي تسجل عددا أقل. ولذلك فإننا نقترح استخدامها كمنصة انطلاق للحوار حول أداء وعمليات الفريق، بدلاً من اعتبارها مقياساً معيارياً.

إن لم تكن قائد الفريق، فسوف تحتاج إلى موافقة أعضائه على استخدام "المراجعة". حاول قضاء وقت كاف في الحديث مع قائده عنها، وعن دور الفرق في القيادة الاستراتيجية للمؤسسة. لربما أجريت حواراً من قبل حول فريق القيادة الاستراتيجية، وناقشت نجاحاته وإخفاقاته. لكن عليك الآن أن تستعد للإجابة عن الأسئلة التالية:

- لماذا يجرب فريق القيادة الاستراتيجية وسيلة كهذه؟
- لماذا هذه العملية بالذات، وليست غيرها؟
- لماذا الآن؟
- ما هي فوائدها؟

في العادة، تشمل عملية استخدام "المراجعة" ثلاث خطوات. في الأولى، ستحتاج لإعداد الفريق لاستخدامها وتوزيع نسخ الاستبيان على الأعضاء للإجابة عنها. في الثانية، يتوجب عليك تسجيل النتائج بحيث يستخلص الفريق معانيها الدلالية. أخيرا، ستكون بحاجة لمراجعة النتائج مع الفريق.

### الخطوة الأولى: إعداد الفريق وتوزيع استمارات "مراجعة أداء الفريق الاستراتيجي وأداة الفعل"

خصص وقتا كافيا لإعداد الفريق وتحضيره لاستخدام "المراجعة". ستفيدك المقترحات التالية في ضمان نجاح استخدامها:

- حدد بشكل دقيق من سيجيب عن بنود الاستبيان. إن تمكنت من إشراك الأعضاء كافة، فإن البيانات ستحمل مزيدا من المعنى الدلالي لأن المشارك لن يقول: "أعرف النتائج، لكنني لست متأكدا من فهم الآخرين لها". على نحو مشابه، يمكن لجميع الأعضاء - في حال مشاركتهم - أن يشعروا بأنهم قدموا مدخلاتهم في البيانات وبمقدورهم المساهمة بشكل كامل في الحوار والنقاش حول النتائج، والخطوات الإجرائية التي ستتخذ تبعاً لها. وفيما يتعلق بالحفاظ على سرية الإجابات، من الأفضل زيادة المدخلات. في الحقيقة، نحن نوصي بأن تطالب عددا يتراوح بين ثلاثة وأربعة أعضاء على أقل تقدير بالإجابة عن الاستبيان لكي لا يعرف أحد إجابات الآخرين بصورة مؤكدة.

- تأكد من أن أعضاء الفريق يعرفون الأسباب التي دفعت قائده لاستخدام "المراجعة" في هذا الوقت بالذات. شجع قائد الفريق - إن لم تكن أنت قائده - على التحدث مع الأعضاء وشرح هذه المسألة الأساسية.

- تأكد من أن جميع الأعضاء يستهدفون بتقييمهم الفريق نفسه. فإن كان يحمل اسما ، دونه على نسخ الاستبيان التي توزع عليهم. من المهم جدا أن يقصد الجميع الفريق ذاته عند التقييم.
- عند توزيع الاستمارات، بيّن للأعضاء أن استماراتهم ستبقى سرية. عيّن شخصا موثوقا وموضوعيا (من غير أعضاء الفريق) لجمع الاستمارات وتقديم موجز عن الإجابات.
- اطلب من الأعضاء الالتزام بالصدق والأمانة والنزاهة عند الإجابة لكي تتضاعف الفائدة التي يجنيها الفريق من هذه التجربة.
- اقترح على الأعضاء الاحتفاظ بنسخ عن إجاباتهم لأنك لن تعيد البيانات لأصحابها. قد يكون من المفيد جدا عند مناقشة النتائج أن يتذكر الأعضاء إجاباتهم (حتى وإن لن يطلب منهم تبادلها مع بعضهم بعضا).
- أخيرا، حدد موعدا لإعادة استمارات الاستبيان. في العادة، يتطلب ملء الاستمارة مدة تتراوح بين 15 - 20 دقيقة. ويتوجب على الجميع - في كل الأحوال - إعادتها بخلال أسبوع كحد أقصى (اطلب منهم إعادتها إلى شخص تفوضه باستلامها ضمن الموعد المحدد).
- اطلب من الشخص ذاته متابعة العملية للتأكد من جمع استمارات الاستبيان كلها.

### الخطوة الثانية: تسجيل نتائج "المراجعة"

- توفر "المراجعة" عموماً نوعين من البيانات المفيدة في فحص نتائج الفريق:
- متوسط التقييم لكل بند: اطلب من الشخص الذي عينته حساب المعدل الوسطي للتصنيفات بالنسبة لكل بند، وتقديم المعلومات على صيغة تقرير.

سيكون التقرير مفيدا عندما يورد رقم البند، ونصه، ومعدل التقييم. كما سيسهل مراجعة البيانات إذا تم فرز المعدل الوسطي للتقييمات بطريقة متدرجة (من الأعلى إلى الأدنى).

- التوزيع التكراري: بالرغم من فائدة المعدل الوسطي للتقييم، إلا أنه لا توزيعها. على سبيل المثال، المعدل الوسطي 3 (حيادي) يمكن أن يظهر بطرق مختلفة، مثلا: إذا اختار جميع الأعضاء رقم 3 (حيادي) للإجابة عن البند المعني، أو اختار نصفهم الرقم 1 (معارض بشدة) ونصفهم الآخر الرقم 5 (موافق تماما). هاتان الحالتان مختلفتان اختلافا بينا؛ والثانية تشير إلى وجود انقسام شديد بين الأعضاء حول ذلك البند. حساب تكرار التقييم يظهر عدد الذين اختاروا الرقم 1، وعدد الذين اختاروا الرقم 2.. وهكذا. وهو مفيد جدا عند تقدير مدى موافقة الأعضاء أو معارضتهم لبند من البنود.

هنالك مخاطرة بسيطة في إضافة التوزيع التكراري إلى التقرير، خصوصا إذا كان الفريق صغير العدد، لأن ذلك قد يدعو الأعضاء للسؤال: "من اختار الرقم 2 لهذا البند؟". من طرائق تقليص هذا الاحتمال إلى أقصى حد، مع توفير المعلومات حول الموافقة أو الاعتراض، الإشارة إلى تلك البنود التي تفصل بينها فجوة مكونة من ثلاثة أرقام أو أكثر بين أعلى وأدنى التصنيفات (على سبيل المثال، حين يكون التصنيف الأدنى 2 والأعلى 5، أو حين يكون الأدنى 1 والأعلى 4). لربما ترغب باستخدام هذه الطريقة بدلاً من حساب التوزيع التكراري إذا كان فريقك مؤلفاً من خمسة أو أقل من الأعضاء.



### الخطوة الثالثة: تفحص نتائج "المراجعة"

حالما يكمل الأعضاء ملء استمارات الاستبيان، ويقدم الشخص الذي عينته موجزا يلخص النتائج، يحين موعد الاجتماع مع أعضاء الفريق لمراجعتها. نعرض فيما يلي بعض الاقتراحات المتعلقة بذلك الاجتماع:

أفكار عامة مفيدة لتفحص نتائج "المراجعة" مع فريق القيادة الاستراتيجية

- خذ بالاعتبار الاستعانة بخبير مستقل (من خارج الفريق) لتسهيل العملية، خصوصا إذا كنت قائد فريق القيادة الاستراتيجية، لأن ذلك يتطلب مستوى من الموضوعية يصعب الحفاظ عليه من قبل قائد الفريق أو أعضائه. إضافة إلى أن وجود شخص مستقل يركز اهتمامه على تسهيل العملية يتيح لك فرصة المساهمة بشكل أكبر في الحوار والنقاش حول الفريق.
- تأكد من أن لديك الوقت الكافي لمناقشة النتائج واتخاذ بعض الخطوات الإجرائية اعتمادا على تلك المناقشة. ثلاث ساعات تكفي لهذا الحوار كحد أدنى، لكن قد تحتاج إلى مدة أطول إذا كان هذا النوع من النقاش جديدا على فريقك، أو كانت الموضوعات بالغة الأهمية.
- حاول عقد الاجتماع خارج المؤسسة لتقليل احتمال تشتت الانتباه، وإتاحة الفرص للأعضاء للتفكير المتروى والمتمعم. اطلب منهم إغلاق هواتفهم النقالة، وحواسبهم المحمولة، وغير ذلك من الأجهزة التي تشتت الانتباه.
- عند بداية الاجتماع، ضع قواعد مناسبة من شأنها تشجيع احترام الخصوصية والسرية، وتقصي وجهات النظر المتعددة. ركز على الموضوع لا على الشخص وماذا يقول. نقدم فيما يلي بعض القواعد المعيارية المفيدة في هذا السياق:

- ركز على بياناتك، ولا تطلب من الآخرين المشاركة في وضع الأرقام التصنيفية لبنود معينة (يمكن لهم بالطبع المشاركة في وضع الأرقام، لكن ذلك يجب أن يتم بمبادرة منهم).

- حين تسبب بعض البيانات نوعا من التشوش، اعتبر ذلك مجرد مفارقة توحى بالتناقض الظاهري وينبغي فهمها، لا حالة شاذة لا بد أن تكون خاطئة لمجرد اختلافها عن سواها. افعل ذلك عبر الافتراض التالي: "إذا كنت قد أجبت عن هذا البند بتلك الطريقة، فلا بد أنني كنت أفكر بالأساليب التي نتبعها في..".

• من المحتم أن تناقش المجموعة القضايا التي تقع تحت سيطرة وتحكم أعضائها. لكن "المراجعة" تتضمن عدة بنود تقع أسبابها الجذرية خارج نطاق سيطرة الأعضاء، خصوصا حين لا ينتمون إلى فريق الإدارة العليا في المؤسسة. الخطورة في مثل هذه المناقشات تتمثل في شعور الفريق بالعجز عن فعل أي شيء لتحسين الوضع. على أية حال، شجع الأعضاء على تذكر حقيقتين:

- يمكن فصل القضايا التي تخضع لسيطرة الفريق عن تلك التي تقع خارج نطاق سيطرته. ضع مجموعتين من البنود على لوحتي عرض لتقديم دليل بصري على الفوارق بينهما. شجع أعضاء الفريق على تركيز تخطيط فعلهم الإجرائي على تلك البنود التي يتحكمون بها.

- البنود الخارجة عن نطاق سيطرة الأعضاء توفر لهم فرصة التأثير في الموظفين الآخرين (من غير الأعضاء). على سبيل المثال، إذا شعروا بأن استراتيجية المؤسسة ليست واضحة بما يكفي وأن

ذلك يؤدي إلى حالة من الغموض التي تبهم ما ينبغي وما لا ينبغي فعله، فبإمكانهم وضع لائحة بالأسئلة التوضيحية وتقديمها إلى فريق الإدارة العليا.

### العوامل الضرورية لنجاح اجتماع تفحص نتائج "المراجعة"

إذا كنت تقوم بمهمة تسهيل عقد اجتماع لتفحص نتائج "المراجعة"، يمكن للتوصيف التالي مساعدتك على إدارته. الأنشطة الواردة لا تشمل كل ما ينبغي عليك فعله، لكن ثبت نجاحها في عملنا مع فرق القيادة الاستراتيجية.

- إذا لم يكن الفريق مطلعاً على مفاهيم القيادة الاستراتيجية ومضامينها بالنسبة له، اقترح قراءة بعض المصادر والمراجع، كهذا الكتاب مثلاً، أو بعض الفصول المختارة منه. وحتى إذا تمتع الأعضاء بحسن الاطلاع على القيادة الاستراتيجية عموماً، فإن تزويدهم بإطار محدد أو مرجع معين يوفر لهم لغة مشتركة لاستعمالها عند مناقشة نقاط القوة لديهم والتحديات التي تواجههم.
- ابدأ الاجتماع بما يزيل التوتر ويكسر حاجز الجليد بين المشاركين. اسأل أعضاء الفريق - مثلاً - عن أدوارهم فيه (يشمل ذلك المعارضين والمفرمين بالجدل والموافقين). اطلب منهم أيضاً تبادل توقعاتهم بخصوص الاجتماع.
- حدد الغرض من الاجتماع ذلك اليوم. لربما يكون غرضك إجراء نقاش حول كيفية عمل أعضاء الفريق معاً، وذلك لمعرفة هل يرغبون بتغيير شيء في علاقاتهم التفاعلية وكفاءتهم كفريق قيادة استراتيجية. في هذه الحالة، ضع الخطط المناسبة لإحداث التغييرات المرغوبة.
- ضع بعض القواعد المنظمة للاجتماع كما ذكرنا آنفاً.

- تعتمد إجراء حوار حول ما هو مهم بالنسبة للفريق كي يؤدي دوره بفعالية، مع أخذ طبيعة التحديات التي يواجهها بعين الاعتبار. من الطرائق المحتملة للقيام بذلك تزويد الأعضاء بلائحة تضم بنود "المراجعة" والطلب من كل منهم اختيار ثلاثة أو أربعة بنود يشعر بأنها حاسمة الأهمية بالنسبة لنجاح الفريق. لخص البنود ودونها على لوحة العرض، سيشرح الأعضاء برغبة في مناقشة بنود "المراجعة" السبعة والعشرين جميعا، ولكن اللائحة ستساعدهم على تضيق بؤرة تركيزهم.
- أعد بيانات "المراجعة" المتجمعة وشرح كيفية قراءتها.
- قد يكون من المفيد للأعضاء أيضاً الحصول على بعض البيانات المقارنة (البيانات المعيارية التي جمعها "مركز القيادة الإبداعية" لـ "المراجعة" وردت في الملحق ه).
- امنح الأعضاء وقتا كافيا لدراسة البيانات والتمعن فيها.
- اطلب من كل منهم إكمال الجمل التالية (ربما يتبعون أكثر من أسلوب لإكمالها. وينبغي وضع كل نسخة من الجمل على انفراد):
  - أشعر بالسرور لأن البيانات تظهر أن نقاط القوة التي نتمتع بها هي....
  - حين أنظر إلى البيانات، أشعر بالتشوش نتيجة....
  - باعتبار ما هو مهم بالنسبة لهذا الفريق، أظن أننا بحاجة للتركيز على تحسين....
- اطلب من الأعضاء كتابة كل جملة على ورقة منفصلة.
- قسم الفريق إلى ثلاث مجموعات واطلب من كل منها أن تأخذ جملة واحدة، وتلخص الإجابات عنها عبر استخلاص الموضوعات المشتركة منها.

- دع المجموعة التي لخصت إجابات نقاط القوة تعرض تقريرها أولا.
- ثم المجموعة التي أشارت إلى حالات التشوش والارتباك. امنح الفريق وقتا كافيا للنقاش.
- أخيرا، أفسح المجال للمجموعة التي أشارت إلى المجالات التي تحتاج إلى تحسين لتقديم تقريرها. وكجزء من النقاش، حاول المزج بين الجمل. على سبيل المثال:
  - هل تسهم المجالات التي تسبب التشوش والارتباك في التحديات التي تواجهنا كفريق؟
  - هل هنالك طرق نستطيع استخدامها للاعتماد على ما نتمتع به من نقاط قوة لمواجهة التحديات؟
  - هل نستفيد إحدى قوانا في أحد المجالات بحيث تحدث مفعولا عكسيا ضدنا؟
- عندما يتفق الأعضاء على المجالات التي تحتاج إلى تحسين، شجعهم على مناقشة الأسباب الجذرية. من الأساليب البسيطة للقيام بذلك استخدام تقنية "لماذا الخماسية"، أي طرح سؤال "لماذا يحدث ذلك؟" خمس مرات مع اعتماد الجواب اللاحق على الجواب السابق.
- حاول - مع أعضاء الفريق - وضع ثلاثة أهداف تسعون لتحقيقها.
- عيّن ثلاثة أشخاص لقيادة ثلاث مجموعات يسعى كل منها لتحقيق واحد من الأهداف الثلاثة. قد يحتاج القائد إلى عقد اجتماع - جانبي - مع مجموعته.
- ناقش الخطوات التالية التي سيقوم بها الفريق.

obeykandi.com

الملحق (هـ)

البيانات المعيارية في "مراجعة أداء الفريق الاستراتيجي وأداة الفعل"

(STRAT)



بنود "المراجعة" مرتبة تبعا للمعدل الوسطي (من الأعلى إلى الأدنى)	الانحراف المعياري	المعدل الوسطي	المرتبة
25 - يظهر الفريق مستوى رفيعا من الأمانة والاستقامة.	0.74	4.20	1
13 - يتألف الفريق من أفراد تختلف مواهبهم وتكاملهم.	0.70	4.15	2
6 - يعلن الفريق بكل وضوح غرضه الأساسي وقيمه الجوهرية.	0.81	4.07	3
26 - أشعر بالفخر والاعتزاز بالطريقة التي يتعامل من خلالها الفريق مع قضايا الخطأ والصواب.	0.83	4.00	4
2 - فريق القيادة الاستراتيجية هذا يفهم التهييدات الهامة/ ويعرف الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.	0.79	3.94	5
10 - تقابل الآراء المخالفة بالترحيب.	0.86	3.93	6
12 - يعمل أعضاء الفريق بانسجام معا.	0.83	3.89	7
15 - يقيم أعضاء الفريق علاقات تفاعلية بناءة مع بعضهم بعضا في جميع أقسام المؤسسة.	0.75	3.89	8
22 - يتبادل أعضاء الفريق الثقة والاحترام.	0.91	3.82	9
23 - يبرز الفريق التعاون - لا التنافس - في كل وحدات وأقسام المؤسسة.	0.87	3.81	10
5 - يواكب الفريق الاتجاهات التنافسية والثقافية والتغيرات السائدة في السوق.	0.81	3.77	11
3 - فريق القيادة الاستراتيجية هذا يتيح بوزية مشتركة حول مستقبلها.	0.92	3.75	12
27 - هناك شعور إيجابي بالمطابقة والانشاط والإثارة يسود المكان هنا.	0.94	3.72	13
9 - هناك قلة قليلة من الموضوعات غير القابلة للنقاش هنا.	1.04	3.72	14
16 - يدعم الفريق بشكل فعال نمو وتطور مهارات المدراء.	0.88	3.69	15



19 - يشجع الفريق ركوب المخاطرة المحسوبة.	081	3.67	16
21 - يستجيب الفريق بفعالية للفرص والتحديات في البيئة.	080	3.64	17
17 - النجاح المهني يعتمد على الأداء لا السياسة.	098	3.61	18
1 - فريق القيادة الاستراتيجية هنا يعمل بأسلوب منتجهم وواقعي على تقدير وتقييم نقاط قوته ومواطن ضعفه المؤسسية.	097	3.60	19
14 - يتبادل أعضاء الفريق المعلومات بشكل جيد بين بعضهم بعضا.	092	3.59	20
8 - يشجع الفريق الآخرين على تحسين مهاراتهم عبر تجريب طرائق جديدة أو مختلفة لأداء المهام.	092	3.59	21
24 - تشارك في أفضل ممارسات الأفراد والأقسام.	092	3.57	22
4 - الأعضاء على جميع المستويات يفهمون أدوارهم في دعم رسالة المؤسسة.	094	3.57	23
18 - يقيم الفريق توازنا مناسباً في التعامل مع الاحتياجات على المدى القريب والبعيد.	090	3.50	24
7 - يفكر الفريق بشكل شمولي وعالي.	1.02	3.42	25
11 - استراتيجيتنا واضحة؛ حول ما سنفعله، وحول ما نمتنع عن فعله.	095	3.31	26
20 - لا يهدر الفريق طاقته وطاقته الآخرين على الأنشطة غير المثمرة.	097	3.28	27

توزع التصنيفات عبر كل البنود من قبل هذه المجموعة (%)

1	2	3	4	5
1	10	21	50	18

obeykandi.com

## المراجع

- Advice on strategy: Quotes quotations. (n.d.). Available online: [http://www.adviceonmanagement.com/advice\\_strategy.html](http://www.adviceonmanagement.com/advice_strategy.html). Access date: June 30, 2004.
- Ambrose, S. E. (1983). *Eisenhower: 1890–1952*. New York: Simon & Schuster.
- Associated Press. (2004, May 16). Three die near Denver in I-70 girder collapse. *The Gazette (Metro)*, p. 27.
- Baird, L., Holland, P., & Deacon, S. (1999, Spring). Learning from action: Imbedding more learning into the performance process fast enough to make a difference. *Organizational Dynamics*, pp. 19–31.
- Banham, R. (1999, August). The revolution in planning. *CFO*, pp. 46–56.
- Beatty, K. (2003, January). Strategic leadership poll results. *CCL e-Newsletter*. Available online (with registration): [https://www.ccl.org/CCLCommerce/news/newsletters/enewsletter/2003/JANdecpollresults.aspx?CatalogID=News&CategoryID=Enewsletter\(Newsletters\)](https://www.ccl.org/CCLCommerce/news/newsletters/enewsletter/2003/JANdecpollresults.aspx?CatalogID=News&CategoryID=Enewsletter(Newsletters)). Access date: July 28, 2004.
- Beer, M., & Eisenstat, R. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, 41(4), 29–40.
- Bossidy, L., & Charan, R. (2002). *Execution: The discipline of getting things done*. New York: Crown Business.
- Bunker, K. A., & Webb, A. D. (1992). *Learning how to learn from experience: Impact of trust and coping*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Campbell, A., & Alexander, M. (1997). What's wrong with strategy? *Harvard Business Review*, 75(6), 42–51.
- Collins, J. (2001). *Good to great*. New York: Harper Business.
- Courtney, H., Kirkland, J., & Viguerie, P. (1997). Strategy under uncertainty. *Harvard Business Review*, 75(6), 66–79.
- Digital Equipment Corporation. (2004, July 25). *Wikipedia*. Available online: [http://en.wikipedia.org/wiki/Digital\\_Equipment\\_Corporation](http://en.wikipedia.org/wiki/Digital_Equipment_Corporation). Access date: July 28, 2004.
- Fiorina, C. (2000, June 2). *Whole person leadership*. Commencement address at Massachusetts Institute of Technology, Cambridge Massachusetts. Available online: [http://www.hp.com/hpinfo/execteam/speeches/fiorina/ceo\\_mit\\_commence.html](http://www.hp.com/hpinfo/execteam/speeches/fiorina/ceo_mit_commence.html). Access date: August 25, 2004.

- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1996). *The strategic middle manager: How to create and sustain competitive advantage*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Galpin, T., & Herndon, M. (1999). *The complete guide to mergers and acquisitions: Process tools to support M&A integration at every level*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gerstner, L. (2002). *Who says elephants can't dance?* New York: HarperCollins.
- Hammond, J. S., Keeney, R. L., & Raiffa, H. (1998). The hidden traps in decision making. *Harvard Business Review*, 76(5), 47–58.
- Hendricks, K. B., & Singhal, V. R. (1997). Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance? Empirical evidence from firms that have won quality awards. *Management Science*, 43(9), 1258–1274.
- Iacocca, L., with Novak, W. (1984). *Iacocca: An autobiography*. New York: Bantam.
- Item 182: The president's news conference of August 4, 1954. (1960). *Public papers of the presidents of the United States, Dwight D. Eisenhower, 1954: Containing the public messages, speeches, and statements of the presidents, January 1 to December 31, 1954* (p. 684). Washington, DC: GPO.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Katzenbach, J. R. (1997). The myth of the top management team. *Harvard Business Review*, 75(6), 82–91.
- Katzenbach, J. R. (1998). *Teams at the top: Unleashing the potential of both teams and individual leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lazere, C. (1998, February). All together now: Why you must link budgeting and forecasting to planning and performance. *CFO*, pp. 28–36.
- Leslie, J. B., & Van Velsor, E. (1996). *A look at derailment today: North America and Europe*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Linkow, P. (1999). What gifted strategic leaders do. *Training and Development*, 53(7), 34–41.
- Lynn, G. S., Morone, J. G., & Paulson, A. S. (1996). Marketing and discontinuous innovation: The probe and learn process. *California Management Review*, 38(3), 353–375.
- McCall, M. W., Jr., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). *The lessons of experience: How successful executives develop on the job*. Lexington, MA: Lexington Books.
- McCann, J. (2004). Organizational effectiveness: Changing concepts for changing environments. *Human Resource Planning*, 27(1), 42–50.
- Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review*, 65(4), 66–75.
- Mintzberg, H. (1998). *Strategy safari*. New York: Free Press.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6, 257–272.
- Montgomery, B. L. (1958). *Memoirs*. Cleveland: World.

- Nadler, D. A. (1996). Managing the team at the top. *Strategy and Business*, 2, 42–51.
- Nadler, D. A. (1998). Leading executive teams. In D. A. Nadler, J. L. Spencer, & Associates (Eds.), *Executive teams*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Palus, C. J., & Horth, D. M. (2002). *The leader's edge: Six creative competencies for navigating complex challenges*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pitman.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Powell, C., with Pirsico, J. (1995). *My American journey*. New York: Random House.
- Richmond, B. (2000). *The "thinking" in systems thinking: Seven essential skills*. Waltham, MA: Pegasus Communications.
- Salter, C. (2002, January). Fresh start 2002: On the road again. *Fast Company*, p. 50.
- Sanders, T. I. (2002, May 5). To fight terror, we can't think straight. *Washington Post*, p. B12.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Stewart, T. (1999, February/March). The status of communication today: Organizational change dominates internal communication activity. *Strategic Communication Management*, pp. 22–25.
- Storytelling that moves people: A conversation with screenwriting coach Robert McKee. (2003). *Harvard Business Review*, 81(6), 51–55.
- Treacy, T., & Wiersema, F. (1995). *The discipline of market leaders*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Wason, P. C. (1960). On the failure to eliminate hypotheses in a conceptual task. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 12, 129–140.
- Watson, T. J., Sr. (n.d.). *Quintessential quotes*. Available online: <http://www-1.ibm.com/ibm/history/documents/pdf/quotes.pdf>. Access date: June 28, 2004.
- Welch, J. (2003). *Jack: Straight from the gut*. New York: Warner Business Books.
- Zauderer, D. G. (1992, Fall). Integrity: An essential executive quality. *Business Forum*, pp. 12–16.

obeykandi.com

## نبذة عن "مركز القيادة الإبداعية" (CCL)

"مركز القيادة الإبداعية" مؤسسة تعليمية عالمية وغير ربحية، ظلت رسالتها لمدة تزيد عن ثلاثة عقود تتمثل في زيادة وتنمية فهم، وممارسة، وتطوير مهارات القيادة لصالح المجتمعات في مختلف دول العالم. يقوم كادر العاملين في المركز بإجراء الأبحاث، وإصدار الكتب والنشرات، وتقديم البرامج ووسائل التقويم إلى القادة والمؤسسات والمنظمات في قطاعات المجتمع كافة. يقع المقر الرئيس للمركز في غرينزبورو (بولاية كارولينا الشمالية)، وله فروع في كولورادو سبرينغز (كولورادو)؛ وسان دييغو (كاليفورنيا)؛ وبروكسل (بلجيكا)؛ وسنغافورة، إضافة إلى شبكة واسعة من المؤسسات الشريكة والمساعدین المفوضين رسمياً بتقديم بعض برامج المركز المختارة.

في كل سنة، يقدم المركز خدماته لقيادة ينتمون إلى أكثر من ألفي مؤسسة - من القطاعين العام والخاص - تشمل ثلثي المؤسسات الخمسمائة المدرجة على لائحة مجلة "فورتن" . ويشارك سنوياً ما يقارب العشرين ألف شخص في برنامج المركز، كما استخدم حوالي مائة ألف من المدراء والمهنيين المحترفين تقويماً صممه المركز. في عام 2003، وضع التقرير الخاص لمجلة "بيزنس ويك" حول تعليم المدراء التنفيذيين (الذي يظهر كل سنتين)، وضع المركز في المرتبة الأولى على مستوى العالم في مجال تعليم مهارات القيادة وذلك للمرة الثالثة على التوالي. كمل احتل المرتبة الرابعة على مستوى العالم في مجال برامج الانتساب المفتوح، والمرتبة السابعة في مجال تقديم البرامج المخصصة. في عام 2004، أضاف استطلاع أجرته صحيفة "فايننشال تايمز" المركز إلى لائحة أفضل عشر مؤسسات في العالم في مجال تقديم البرامج المفتوحة

لتعليم المدراء التنفيذيين (للسنة الثالثة على التوالي). وكان المؤسسة الوحيدة - في ذلك الاستطلاع - التي يقتصر اهتمامها على تعليم مهارات القيادة حصرا.

## القدرات

تشمل أنشطة المركز تعليم مهارات القيادة، وتوليد ونشر المعرفة، وبناء مجتمع يتمحور حول القيادة. ونال المركز تقديرا كبيرا واعترافا واسع النطاق بسبب تفوقه وامتيازه في تعليم المدراء، وتطوير القيادة، والابتكار الإبداعي، من مجلات وصحف مثل: "بيزنس ويك"، "فايننشال تايمز"، "نيويورك تايمز"، "وول ستريت جورنال".

## برامج الانتساب المفتوح

مع تعقد بيئة النشاط التجاري هذه الأيام، يواصل "مركز القيادة الإبداعية" مساعدة الأفراد، والفرق، والمؤسسات على التعامل مع التحديات الحاسمة التي تواجه القيادة من خلال مجموعة من برامج الانتساب المفتوح التي يعرضها. وهذه عبارة عن تجارب قيادية فريدة من نوعها صممت للأفراد وتعتمد على نموذج تطويري للتقويم، والتحدي، والدعم. يجمع المركز المعلومات والتغذية الإرجاعية الشاملة، والتقويم الفردي، والاهتمام الشخصي، ضمن بيئة آمنة تحافظ على السرية والخصوصية. إضافة إلى أن العديد من دوراته التعليمية تختتم بحلقة تطويرية (بعد البرنامج) على شكل عملية لوضع الأهداف والمتابعة تستمر ثلاثة أشهر، وهي بمثابة تقويم للتغيير السلوكي، أو التفاعل المباشر مع مدرب معتمد من قبل المركز.

للحصول على لائحة كاملة ببرامج المركز يمكن زيارة الموقع التالي على الشبكة الإلكترونية:

<http://www.ccl.org/program>



## البرامج المخصصة

يعمل المركز كل سنة على تطوير حلول تعليمية بعد تعديلها وتكييفها لتلائم مئات المؤسسات في مختلف دول العالم. ومن خلال هذه الممارسة التطبيقية، يصمم ويقدم برامج تركز على احتياجات تطوير القيادة ضمن سياق التحديات المؤسسية المحددة، بما في ذلك الابتكار، وتمازج الثقافات، وتطوير مهارات مجموعة أوسع من القادة. أما الهدف فهو مساعدة المؤسسات - ضمن سياق ثقافتها الخاصة - على تطوير القدرة القيادية التي تحتاجها لمواجهة التحديات حين تعترضها.

تفاصيل البرنامج متوفرة على موقع:

<http://www.ccl.org/custom>.

## مصادر التقويم والتطوير

يعتبر المركز رائدا في ميدان توفير المعلومات والتغذية الإرجاعية الشاملة، وهو يؤمن بأن التقويم يوفر ركيزة راسخة للأركان للتعلم والنمو والتغيير، ويعتقد أن التطوير لا يحدث فعلا إلا حين يدرك الفرد الحاجة إليه. المركز يقدم مجموعة مختارة وواسعة من مصادر التقويم والتطوير التي يمكن أن تساعد الأفراد، والفرق، والمؤسسات على زيادة الوعي الذاتي، وتسهيل عملية التعلم، وتعزيز الكفاءة والفاعلية.

يمكن الاطلاع على تقويمات المركز على الموقع التالي:

<http://www.ccl.org/assessments>.

## المنشورات

يمكن الاطلاع على الأساس النظري للعديد من برامج المركز، إضافة إلى نتائج الأبحاث الشاملة والرائدة - غالبا - من خلال عشرات المنشورات والمطبوعات والكتب التي يصدرها ( عبر شراكته مع دار النشر "جوسي - باس" التابعة لشركة "ويلي"). ومن بين هذه المنشورات، أعمال شهيرة مثل، "كسر السقف الزجاجي" (Breaking the Glass Ceiling)، و"دروس التجربة" (Lessons of Experience)، إضافة إلى الكتيبات الإرشادية التي تركز بؤرة الاهتمام على المقومات والملامح الجوهرية للقيادة. توفر منشورات المركز رؤى متعمقة ونصائح عملية لمساعدة الأفراد على التحول إلى قادة أكثر كفاءة وفاعلية، وتطوير التدريب على القيادة ضمن المؤسسات، والتعامل مع قضايا التغيير والتنوع، وبناء أنظمة وصياغة استراتيجيات تطوير القيادة الجماعية على مستوى المؤسسة.

يمكن الحصول على لائحة كاملة بكتب ومنشورات المركز من الموقع التالي:

<http://www.ccl.org/publications>.

## مجتمع القيادة

من أجل ضمان بقاء عمله مركزا ومكثفا، ووثيق الصلة بموضوعه، ومؤثرا في الأفراد والمؤسسات التي يقدم لها خدماته، يحافظ المركز على جملة من الشبكات والمجالس والجمعيات التعليمية والافتراضية التي تجمع معا الخريجين، والأساتذة، والقادة (على صعيد الفكر والممارسة) من مختلف أصقاع العالم. كما يقيم ويوطد العديد من العلاقات والتحالفات مع الأفراد والمؤسسات والجمعيات التي تشاركه في القيم والرسالة. ومن المؤكد أن ما توفره هذه العلاقات من طاقة، ورؤى، ودعم، يساعد على تشكيل واستدامة ممارسات المركز التعليمية

والبحثية، وتزويد عملائه بحوافز ومصادر إلهام إضافية، مع استمرارهم بالالتزام بالقيادة والتعلم.

لمعرفة المزيد من المعلومات في هذا السياق، يمكن زيارة الموقع التالي:

<http://www.ccl.org/community>.

## الأبحاث

نجح المركز طيلة أكثر من ثلاثة عقود في تحويل معارف القيادة النظرية إلى تطبيقات وممارسات عملية، وغدا رائدا في مجال تقدم وفهم تطوير القيادة. وما زالت الأبحاث الشاملة في المركز تشكل القوة الدافعة والمحفزة لتطوير أدوات قيادية عملية للأفراد والمؤسسات. وبالمقابل، فإن ما يتم تعلمه في الدروس يشجع على إجراء مزيد من الأبحاث الجديدة والمتقدمة في الوقت المناسب.

للاطلاع على المبادرات البحثية الحالية، يمكن زيارة الموقع التالي:

<http://www.ccl.org/research>.

لمزيد من المعلومات حول "مركز القيادة الإبداعية"، يرجى زيارة موقعه على

الشبكة الإلكترونية:

<http://www.ccl.org>.

أو الاتصال على رقم خدمة العملاء: 336 - 545 - 2810